



## 2020年3月期 決算短信(日本基準)(連結)

2020年4月28日

上場会社名 東日本旅客鉄道株式会社

上場取引所 東

コード番号 9020 URL <https://www.jreast.co.jp>

代表者 (役職名) 代表取締役社長 (氏名) 深澤 祐二

問合せ先責任者 (役職名) 広報部長 (氏名) 照井 英之

TEL 03-5334-1300

定時株主総会開催予定日 2020年6月23日

配当支払開始予定日 2020年6月24日

有価証券報告書提出予定日 2020年6月23日

決算補足説明資料作成の有無 : 有

決算説明会開催の有無 : 有

(百万円未満切捨て)

### 1. 2020年3月期の連結業績(2019年4月1日～2020年3月31日)

#### (1) 連結経営成績

(%表示は対前期増減率)

	売上高		営業利益		経常利益		親会社株主に帰属する当期純利益	
	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%
2020年3月期	2,946,639	1.8	380,841	21.5	339,525	23.4	198,428	32.8
2019年3月期	3,002,043	1.8	484,860	0.7	443,267	0.7	295,216	2.2

(注) 包括利益 2020年3月期 173,329百万円 ( 41.4%) 2019年3月期 295,928百万円 ( 1.6%)

	1株当たり当期純利益	潜在株式調整後1株当たり当期純利益	自己資本当期純利益率	総資産経常利益率	売上高営業利益率
	円銭	円銭	%	%	%
2020年3月期	524.91		6.4	4.0	12.9
2019年3月期	773.26		10.0	5.4	16.2

(参考) 持分法投資損益 2020年3月期 5,614百万円 2019年3月期 5,870百万円

#### (2) 連結財政状態

	総資産	純資産	自己資本比率	1株当たり純資産
	百万円	百万円	%	円銭
2020年3月期	8,537,059	3,173,427	36.9	8,340.01
2019年3月期	8,359,676	3,094,378	36.7	8,046.93

(参考) 自己資本 2020年3月期 3,146,196百万円 2019年3月期 3,067,173百万円

#### (3) 連結キャッシュ・フローの状況

	営業活動によるキャッシュ・フロー	投資活動によるキャッシュ・フロー	財務活動によるキャッシュ・フロー	現金及び現金同等物期末残高
	百万円	百万円	百万円	百万円
2020年3月期	548,692	701,601	43,409	153,794
2019年3月期	663,801	594,425	120,693	263,739

### 2. 配当の状況

	年間配当金					配当金総額 (合計)	配当性向 (連結)	純資産配当 率(連結)
	第1四半期末	第2四半期末	第3四半期末	期末	合計			
	円銭	円銭	円銭	円銭	円銭	百万円	%	%
2019年3月期		75.00		75.00	150.00	57,224	19.4	1.9
2020年3月期		82.50		82.50	165.00	62,304	31.4	2.0
2021年3月期(予想)								

(注) 2021年3月期の配当予想につきましては、現時点では業績予想の算定が困難であることから未定としております。

### 3. 2021年3月期の連結業績予想(2020年4月1日～2021年3月31日)

連結業績予想につきましては、新型コロナウイルス感染症の影響により、今後の収入動向等が極めて不透明であることから、現時点では未定とさせていただきます。今後、予想が可能になった段階で速やかに発表いたします。

注記事項

(1) 期中における重要な子会社の異動(連結範囲の変更を伴う特定子会社の異動) : 無  
 新規 社 (社名) 、 除外 社 (社名)

(2) 会計方針の変更・会計上の見積りの変更・修正再表示  
 会計基準等の改正に伴う会計方針の変更 : 無  
 以外の会計方針の変更 : 無  
 会計上の見積りの変更 : 無  
 修正再表示 : 無

(3) 発行済株式数(普通株式)

期末発行済株式数(自己株式を含む)	2020年3月期	377,932,400 株	2019年3月期	381,822,200 株
期末自己株式数	2020年3月期	691,228 株	2019年3月期	661,645 株
期中平均株式数	2020年3月期	378,026,258 株	2019年3月期	381,779,554 株

(参考)個別業績の概要

1. 2020年3月期の個別業績(2019年4月1日～2020年3月31日)

(1) 個別経営成績

(%表示は対前期増減率)

	売上高		営業利益		経常利益		当期純利益	
	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%
2020年3月期	2,061,078	2.5	294,077	25.0	260,136	26.7	159,053	36.7
2019年3月期	2,113,362	1.0	391,877	0.8	354,852	1.1	251,165	1.7

	1株当たり当期純利益	潜在株式調整後1株当たり当期純利益
	円 銭	円 銭
2020年3月期	420.35	
2019年3月期	657.31	

(2) 個別財政状態

	総資産	純資産	自己資本比率	1株当たり純資産
	百万円	百万円	%	円 銭
2020年3月期	7,840,416	2,551,346	32.5	6,756.71
2019年3月期	7,688,566	2,513,699	32.7	6,589.10

(参考) 自己資本 2020年3月期 2,551,346百万円 2019年3月期 2,513,699百万円

2. 2021年3月期の個別業績予想(2020年4月1日～2021年3月31日)

個別業績予想につきましては、新型コロナウイルス感染症の影響により、今後の収入動向等が極めて不透明であることから、現時点では未定とさせていただきます。今後、予想が可能になった段階で速やかに発表いたします。

決算短信は公認会計士又は監査法人の監査の対象外です

業績予想の適切な利用に関する説明、その他特記事項

決算補足説明資料は、この決算短信に添付しております。

当社は、2020年4月30日(木)に、アナリスト向けの決算説明会を開催する予定です。この説明会で配布する説明資料については、開催後速やかに当社ホームページへの掲載を予定しております。

## ○添付資料の目次

1. 経営成績 .....	2
(1) 経営成績に関する分析 .....	2
(2) 財政状態に関する分析 .....	8
(3) 利益配分に関する基本方針及び当期・次期の配当 .....	8
2. 企業集団の状況 .....	9
3. 経営方針 .....	11
(1) 会社の経営の基本方針 .....	11
(2) 中長期的な会社の経営戦略と対処すべき課題 .....	11
4. 会計基準の選択に関する基本的な考え方 .....	14
5. 連結財務諸表及び主な注記 .....	15
(1) 連結貸借対照表 .....	15
(2) 連結損益計算書及び連結包括利益計算書 .....	17
(3) 連結株主資本等変動計算書 .....	19
(4) 連結キャッシュ・フロー計算書 .....	21
(5) 連結財務諸表に関する注記事項 .....	22
(継続企業の前提に関する注記) .....	22
(セグメント情報等) .....	22
(1株当たり情報) .....	24
(重要な後発事象) .....	25
(追加情報) .....	26
6. 個別財務諸表 .....	27
(1) 貸借対照表 .....	27
(2) 損益計算書 .....	30
(3) 株主資本等変動計算書 .....	32

## ○（説明資料）2019年度 期末決算について

## 1. 経営成績

### (1) 経営成績に関する分析

#### ① 当期の概況

##### [全般の概況]

当連結会計年度におけるわが国経済は、期初より緩やかな回復傾向が続き、当社グループは、グループ経営ビジョン「変革 2027」のもと、様々なチャレンジを本格的にスタートさせました。

一方、2019年10月12日に上陸した台風第19号の影響により、甚大な被害を受けましたが、北陸新幹線の運転本数確保をはじめ、各線区の輸送の復旧に努めてきました。

加えて、2020年2月以降、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、鉄道をご利用になるお客さまが大幅に減少するとともに、生活サービス事業についても、駅構内店舗や駅ビル、ホテルなどのご利用実績が軒並み減少しました。このような状況の中、ご利用になるお客さまや社員の感染防止対策の徹底と、安全・安定輸送およびサービス品質の確保にグループの総力を挙げて取り組みました。

この結果、新型コロナウイルス感染症や台風第19号の影響により当社の運輸収入が減少したことなどにより、当連結会計年度の営業収益は前期比1.8%減の2兆9,466億円となりました。また、当社の物件費の増加などに伴い営業費用が増加したことにより、営業利益は前期比21.5%減の3,808億円、経常利益は前期比23.4%減の3,395億円となりました。加えて、台風第19号に係る特別損失の計上などにより親会社株主に帰属する当期純利益は前期比32.8%減の1,984億円となりました。

#### 「信頼」を高める

##### 【「究極の安全」の追求】

「グループ安全計画2023」のもと、一人ひとりの「安全行動」と「安全マネジメント」の進化・変革や、新たな技術を積極的に活用した安全設備の整備にグループ一体で取り組みました。

(具体的な取組み)

- ・ 2019年4月に設立した新幹線統括本部が中心となり、「リスクへの対応力向上」「専門人材の育成」など、新幹線の安全レベルのさらなる向上をめざした取組みを推進
- ・ 実際の映像による訓練が可能なシミュレータについて、2020年3月末に全乗務員職場に配備を完了
- ・ 首都直下地震等を想定し、対象エリア・設備を拡大したさらなる耐震補強を推進
- ・ ホームドアの設置工事を推進し、当連結会計年度末までに48駅（線区単位では57駅）の整備を完了
- ・ 東北新幹線仙台～白石蔵王間での運行中のドア開扉（2019年8月発生）対策として、ドアロックの検知機能の改修等に着手
- ・ セキュリティレベル向上を目的とした東京駅での危険物探知犬を活用した実証実験（2019年12月）に協力
- ・ 台風第19号による河川の氾濫等による被害を踏まえ、重要設備の浸水対策や車両の避難について具体的な検討を開始

##### 【サービス品質の改革】

「サービス品質改革中期ビジョン2020」のもと、「顧客満足度 鉄道業界No.1」の実現をめざし、輸送障害の発生防止や輸送障害時のお客さまへの影響拡大の防止などの取組みを加速しました。

(具体的な取組み)

- ・ 輸送障害発生率の減少に向け、首都圏在来線の電気設備等の強化を推進
- ・ 2019年のゴールデンウィーク期間中に発生した東北新幹線福島駅での車両故障の対策として、車両部品の交換、上越新幹線での変電所トラブルの対策として、制御装置のプログラム変更などを実施
- ・ 快適・便利な車内サービスを提供し、移動空間の価値向上を実現する株式会社JR東日本サービスクリエーションが2019年7月から事業を開始
- ・ 台風接近時における列車の計画的な運転見合わせについて、より早期の情報提供を行うとともに、速やかな運転再開に向けた点検体制を強化
- ・ 2019年12月から英語でのTwitterアカウントによる列車運行情報の配信を開始
- ・ お困りのお客さまに積極的に声かけする「声かけ・サポート」運動を通年で実施
- ・ 車両とホームのすき間を縮小するゴムの設置や、山手線の各車両にフリースペースの設置を完了するなど、車いす等をお使いのお客さまがご利用しやすい環境の整備を推進

- ・ 介助を必要とするお客さまのスムーズなご乗車を図るため、2020年3月から南武線内各駅でアプリによる社員間の情報伝達を開始

### 【ESG経営の実践】

環境（Environment）、社会（Social）、企業統治（Governance）の観点から「ESG経営」を実践し、事業を通じて社会的な課題を解決することで、地域社会の持続的な発展に貢献するとともに、持続可能な開発目標（SDGs）の達成に向けた取組みを推進しました。

（具体的な取組み）

- ・ 「エコステ」モデル駅として、小海線野辺山駅（2020年1月）、両毛線前橋駅（2020年3月）を使用開始
- ・ 高輪ゲートウェイ駅において、照明電力量を削減する膜屋根や、太陽光パネル、小型風力発電機などの環境保全技術を導入するとともに、駅前の当社用地を活用した水素ステーション設置に向けた準備を推進
- ・ 男鹿線男鹿駅でJR秋田下浜風力発電所を活用した「CO<sub>2</sub>フリー電気」の使用を2019年7月から開始
- ・ 水素をエネルギー源としたハイブリッド車両について、2021年度内の試験車両の落成と実証試験の開始に向けた準備を推進
- ・ プラスチックの削減に向け、エキナカやホテルなどで使用するレジ袋やストローの代替素材への2020年9月末までの置換えを推進
- ・ 2019年10月から2020年1月末までSDGsの理解促進と当社グループの取組みの紹介を目的に、山手線において「SDGsラッピングトレイン」を運行
- ・ 子育て支援施設の整備を推進（当連結会計年度末の子育て支援施設数は累計139箇所）
- ・ 国際鉄道人材の育成に向け、ベトナムおよびミャンマー国鉄から実習生を受入れ
- ・ 環境・社会的問題双方の解決に資するプロジェクトを資金使途とする債券であるサステナビリティボンドを2020年1月に発行

### 「心豊かな生活」の実現

#### 【輸送サービスの質的変革】

輸送サービスを質的に変革するとともに、観光振興やインバウンド戦略を進め、交流人口のさらなる拡大に取り組みました。

（具体的な取組み）

- ・ 次世代新幹線の実現に向け、2019年5月に試験車両「ALFA-X（アルファエックス）」を落成し、走行試験を開始
- ・ 羽田空港アクセス線（仮称）の環境影響評価手続きに着手
- ・ 上越新幹線大宮～新潟間の所要時間の短縮に向け、2019年5月から地上設備の測量および騒音対策等の工事に着手
- ・ 「新潟県・庄内エリア デスティネーションキャンペーン」に合わせ、2019年10月から新観光列車「海里」の運行を開始
- ・ 相鉄線からJR線を経由して新宿方面へ直通する相鉄・JR直通線を2019年11月に開業
- ・ 伊豆エリアの「本物の魅力」を発信する観光特急列車「サフィール踊り子」を2020年3月から運行開始
- ・ 中国最大規模のオンライン旅行会社Trip.com Group Limitedとの戦略的提携に基づき、外国人向け商品の販売エリアの拡大に続き、東北への送客プロモーションを実施
- ・ 2020年3月に常磐線富岡～浪江間を運転再開するとともに、常磐線一部区間でSuicaご利用可能エリアを拡大
- ・ 2020年3月に鹿島線全駅にSuicaを導入
- ・ 気仙沼線・大船渡線BRTにおいて、専用道の延伸等により所要時間を短縮するとともに、沿線自治体からのご要望を踏まえ、2020年3月に5か所で新駅を開業

#### 【くらしづくり（まちづくり）】

ターミナル駅開発を推進するとともに、地方中核駅を中心としたまちづくりや6次産業化などの取組みを地域の皆さまと一体となって進めました。

（具体的な取組み）

- ・ 品川開発プロジェクト（第I期）について2019年4月に都市計画決定、2024年頃のまちびらきに向けて計画を推進

- ・ 2020年3月に高輪ゲートウェイ駅を開業し、AIを活用した案内ロボット等、最新技術を用いた駅サービス設備を試行導入
- ・ 無人AI決済店舗の事業化に向け、2019年7月に子会社のJR東日本スタートアップ株式会社がサインポスト株式会社と共同で株式会社TOUCH TO GOを設立し、2020年3月に高輪ゲートウェイ駅で常設店舗を開業
- ・ さらなるオープンイノベーションの推進に向け、「JR東日本スタートアッププログラム2019」で21件の提案を採択し、実証実験等を順次実施
- ・ エキナカ等でのシェアオフィス事業「STATION WORK」を首都圏5駅で展開
- ・ 秋田駅を中心としたまちづくりを進め、2019年12月にスポーツ施設「秋田ノーザンゲートスクエア」の使用を開始
- ・ 2020年2月に、不動産事業の強化に向けて不動産ファンドを設立
- ・ 仙台市の東日本大震災跡地に体験型大規模観光果樹園を2020年度末に営業開始するための準備を推進
- ・ 日本郵便株式会社と連携し、長野県や秋田県で採れた新鮮な農産物を首都圏の駅まで運ぶ物流トライアルを実施するとともに、2020年8月から内房線江見駅で郵便局窓口業務と駅窓口業務の一体運営を実施するための準備を推進
- ・ 2020年3月に専用WEBサイトで、コインロッカーを予約できるサービス「ToLocca(トロッカ)」を開始
- ・ 駅の価値最大化を目的に、2020年4月に子会社の株式会社日本レストランエンタプライズとジェイアール東日本フードビジネス株式会社を合併し、株式会社JR東日本フーズとする準備を推進
- ・ 地域とともに街の魅力や価値を高めていくため、以下の主な駅ビル等の建設工事を推進
 

2020年4月開業予定	「WATERS takeshiba(タワー棟・パーキング)」(東京)
2020年5月開業予定	「JR横浜タワー」(神奈川)
2020年6月開業予定	「JR横浜鶴屋町ビル」(神奈川)
2020年6月開業予定	「日比谷OKUROJI」(東京)
2020年7月開業予定	「WATERS takeshiba(シアター棟)」(東京)
2021年春開業予定	「KAWASAKI DELTA」(神奈川)
- ・ 10,000室を超えるホテルチェーンとなることをめざし、鎌倉、竹芝、川崎、横浜、桜木町などでホテルの建設工事を推進

#### 【Suicaの共通基盤化・Maas推進】

JR東日本グループの共通ポイント「JRE POINT」の魅力向上や他企業との積極的な連携により、あらゆる生活シーンでSuicaを利用可能とする施策を推進しました。この結果、当連結会計年度末のSuicaの発行枚数は約8,273万枚、「JRE POINT」会員数は約1,205万人となりました。また、検索・予約・決済を一元的に提供するJR東日本型「Maas」のサービスインに向けた取組みを推進しました。

(具体的な取組み：Suicaの共通基盤化)

- ・ Suicaによる当社の鉄道利用で「JRE POINT」が貯まるサービスを、2019年10月から開始
- ・ 2019年10月から始まった「キャッシュレス・消費者還元事業」に参加するとともに、本事業に合わせ、駅ビル・エキナカにおけるキャッシュレスでの支払い時に「JRE POINT」の還元率をアップする独自キャンペーンを実施
- ・ 2020年3月に、インターネット予約で新幹線をチケットレスでご利用いただける「新幹線eチケットサービス」を開始
- ・ 訪日外国人旅行者向けICカード「Welcome Suica」を2019年9月から販売開始
- ・ 株式会社みずほ銀行と共同で、Suicaアプリケーションへデジタル通貨をチャージする実証実験を2019年12月から開始
- ・ 楽天ペイメント株式会社と連携し「楽天ペイ」アプリ内で2020年春からSuicaを発行可能にするための準備を推進
- ・ 地方におけるSuicaの利用基盤拡大に向け、2021年春以降「地域連携ICカード」を導入する準備を宇都宮・岩手エリアで推進

(具体的な取組み：Maas推進)

- ・ 「Maas」事業戦略を一元的に企画し、スピーディに施策を推進する「Maas事業推進部門」を2019年4月に設立

- ・ 「JR東日本アプリ」について、2019年4月にサービスやデザインを一新するとともに、2019年9月に経路検索機能を強化
- ・ 東急株式会社等と共同で、「観光型Ma a S」をめざした「I z u k o（イズコ）」の実証実験を伊豆エリアで2期にわけて実施
- ・ 2019年8月に全日本空輸株式会社と「Ma a S」の展開および構築において連携していくことで合意
- ・ 「新潟県・庄内エリア デスティネーションキャンペーン」に合わせ、2019年10月～12月に新潟市内を中心とした「観光型Ma a S」の実証実験「にいがたMa a S T r i a l」を実施
- ・ 2019年11月に、「Ma a S」構築に向けた共通基盤を作り出す国際団体である「Ma a S A l l i a n c e」に、日本の鉄道事業者として初めて加盟
- ・ タクシーやシェアサイクルを利用できるスマートフォンアプリ「R i n g o P a s s」を2020年1月に一般公開
- ・ 宮城県および仙台市と連携して、2020年2月に「観光型Ma a S」の実証実験「TOHOKU Ma a S 仙台 t r i a l」を実施

#### 【東京2020オリンピック・パラリンピック】

東京2020オリンピック・パラリンピックについては、開催が延期となりましたが、引き続き「東京2020オフィシャルパートナー（旅客鉄道輸送サービス）」として、コミュニケーションスローガン「T I C K E T T O T O M O R R O W」のもと全ての事業分野で質の高いサービスを提供し、大会以降の社会や当社グループに「レガシー（遺産）」を引き継いでいきます。

（具体的な取組み）

- ・ 2020年春頃までの整備をめざして、競技会場周辺等の駅改良工事を推進
- ・ 朝通勤時間帯の列車の増発や「スムーズビズ」の推進など、東京都等と連携し朝通勤時間の混雑緩和に向けた対策を実施したほか、医療機関と連携した暑さ対策を試行
- ・ 終電時刻の延長による深夜輸送の実施や、日中時間帯の列車の増発についての検討を推進
- ・ 鉄道のセキュリティ強化に向け、防犯カメラ等の増設およびネットワーク化による集中監視を行うとともに、社員等による警備強化や駅・列車内への防護用品配備を実施
- ・ 異常時における多言語案内を充実させるため、翻訳アプリ等のツールの活用を推進
- ・ ラグビーワールドカップ2019日本大会期間において、輸送力の増強、学校法人佐野学園（神田外語グループ）と連携した外国語案内、会場最寄り駅を中心とした案内体制の強化などを実施
- ・ 共生社会の実現に向け、公益財団法人鉄道弘済会義肢装具サポートセンターと連携し、各種イベントでの義足体験等を実施
- ・ 大会期間中の駅の案内体制の強化を目的として、開催エリア以外の社員による競技会場最寄り駅や首都圏ターミナル駅でのご案内に向けた準備を推進
- ・ 首都圏から東北、信越等への誘客を目的とした「J R E A S T W e l c o m e R a i l P a s s 2 0 2 0」を販売するための準備を推進

#### 【世界を舞台に】

それぞれの国のニーズに合わせて、より豊かなライフスタイルを提供していくことをめざし、世界を舞台に輸送サービスおよび生活サービスを展開しました。

（具体的な取組み）

- ・ 三井物産株式会社の現地子会社と共同で、当社の現地子会社がシンガポールのチャンギ空港内に飲食・物販複合型店舗「J W 3 6 0°（ジェイダブリュー・スリーシックスティ）」を2019年4月に開業
- ・ 英国ウェストミッドランズトレインズの鉄道駅で、自動販売機事業のトライアルを2019年7月から開始
- ・ シンガポールのビジネス中心部において、現地に進出した日系企業向けの交流プラットフォーム「O n e & C o（ワンアンドコー）」を2019年8月に開業
- ・ 当社の現地子会社等が、シンガポールのトムソン・イーストコースト線におけるエキナカ商業権を2019年8月に獲得
- ・ 子会社の株式会社JR東日本運輸サービス、株式会社JR東日本テクノハートT E S S E Iと共同で、英国スコットレール社に対する車両清掃の改善提言を実施
- ・ JR東日本グループとして海外初出店となる「ホテルメトロポリタン プレミア 台北」を2021年初に開業するための準備を推進

## 「社員・家族の幸福」を実現

「変革 2027」がめざす持続的成長の基盤となるグループ全社員の働きがいの創出に向け、「業務改革」、「働き方改革」、「職場改革」を進め、経営体質の強化と「社員・家族の幸福」の実現に取り組みました。（具体的な取組み）

- ・ 新幹線における安全・サービス品質のさらなるレベルアップをめざし、業務を一元的・専門的に統括する「新幹線統括本部」を2019年4月に設立
- ・ 社員一人ひとりの健康と活力の向上をめざし、「健康経営中期ビジョン2023」を2019年4月に策定
- ・ 2019年4月に策定した新たな「一般事業主行動計画」に基づき、女性用設備の全職場への整備や、事業所内保育所のさらなる利便性向上など、女性の活躍および仕事と育児の両立支援を推進
- ・ 社員の多様な意欲を柔軟に受け止め、一人ひとりの社員が様々なフィールドでより一層活躍・成長することを目的とした新たなジョブローテーションを2020年4月から実施するための準備を推進
- ・ 「変革 2027」の実現をめざし、新たな気持ちでチャレンジするシンボルとして、2020年5月から駅係員や乗務員の制服をリニューアルするための準備を推進
- ・ 育児・介護関連等の休暇のさらなる充実や、一部の現業機関へのフレックスタイム制導入等、働き方改革をめざした制度改正を2020年度に実施するための準備を推進
- ・ お客さまのより近くで創意を発揮する機会を創ることを目的として、職種等を越えた現業機関の社員によって構成する「組織横断プロジェクト」を推進
- ・ 新型コロナウイルス感染症の影響に鑑み、社員等が安心して働ける環境を整えるため、休暇等の柔軟な取扱いや、業務運営に支障がない場合の自宅待機を実施

### [セグメント別の状況]

#### i) 運輸事業

運輸事業では、安全・安定輸送のレベルアップに最重点で取り組むとともに、鉄道を中心とした輸送ネットワークの利用促進策を展開して収入確保に努めました。具体的には、交流人口の拡大を目的に「静岡デスティネーションキャンペーン」、「新潟県・庄内エリア デスティネーションキャンペーン」等の各種キャンペーンを開催しました。また、常磐線にJヴィレッジ駅を2019年4月に開業しました。さらに、ゴールデンウィーク10連休やお盆期間、年末年始において臨時列車の増発や需要喚起のための商品を設定するなど、需要の取込みに努めました。2019年10月の消費税率引上げに伴う運賃改定に際しては、システム改修やお客さまへのわかりやすいご案内などを実施しました。加えて、台風第19号により大きな被害を受けた北陸新幹線については、車両の柔軟な運用等により輸送力の確保に努め、2020年3月には定期列車が被災前と同じ運転本数に回復しました。そのほか、大型台風被害により落ち込んだ観光需要の回復を目的として「旅をチカラに！キャンペーン」等を実施しました。

しかしながら、新型コロナウイルス感染症や台風第19号の影響により当社の鉄道事業の輸送人員が前期を下回ったことや、当社の物件費が増加したことなどにより、運輸事業の売上高は前期比2.0%減の2兆811億円となり、営業利益は前期比26.7%減の2,505億円となりました。

#### ii) 流通・サービス事業

流通・サービス事業では、「くらしづくり（まちづくり）」に取り組み、既存事業の価値向上を図りました。具体的には、「グランスタ」（東京）において2019年4月・7月に新規店舗のオープンおよび既存店舗のリニューアルを行いました。また、東北・新潟エリアの新鮮な海産物を当社の新幹線で輸送し、「エキュート品川」（東京）の鮮魚店で販売する実証実験を2019年6月に実施しました。さらに、日本郵便株式会社等と連携し、くらしづくりをワンストップで実現する「JJ+T（ジェイジェイプラスティ）」を2019年5月に「エキュート立川」（東京）に開業しました。加えて、コンビニエンスストア「NewDays（ニューデイズ）」で初の、レジに店員を配置しない、セルフレジ専用の店舗を武蔵境駅で2019年7月にオープンしました。そのほか、2019年11月に開業した「渋谷スクランブルスクエア第I期（東棟）」（東京）内に、エキナカ商業施設「エキュート」の新業態「エキュートエディション 渋谷」および、紀ノ国屋の新業態「Gourmand Market（グルマン マーケット）KINOKUNIYA 渋谷スクランブルスクエア店」をオープンしました。また、2019年11月から12月にかけて「エキュート大宮」（埼玉）をリニューアルしました。さらに、2020年3月に日本各地の魅力を発信する「JAPAN RAIL CAFE」を東京駅に日本初出店しました。

しかしながら、新型コロナウイルス感染症による外出自粛や営業時間短縮の影響などにより、売上高は前期比3.4%減の5,736億円となり、営業利益は前期比12.3%減の343億円となりました。



### iii) 不動産・ホテル事業

不動産・ホテル事業では、地域とともに街の魅力や価値を高めていくため、首都圏などの大規模ターミナル駅をはじめ、沿線や駅周辺において、「くらしづくり(まちづくり)」を意識した開発を進めました。具体的には、土浦駅ビルを、日本最大級のサイクリングリゾート「PLAY a t r e T S U C H I U R A」(茨城)として改装を進め、レストランゾーンや物販店舗・ホテル等を新たに開業しました。また、「エスパル仙台」(宮城)本館「エキチカキッチン」エリアを2019年4月にリニューアル開業しました。さらに、旧住宅や旧寮をリノベーションにより利活用した住宅事業として、2019年7月に「リエットガーデン三鷹」(東京)のまちびらきを実施、2020年3月に「アールリエット武蔵境」(東京)の入居を開始しました。加えて、2019年11月に「渋谷スクランブルスクエア第I期(東棟)」を開業しました。そのほか、2019年10月に「JR東日本ホテルメッツ 秋葉原」(東京)、2019年11月に「JR東日本ホテルメッツ 東京ベイ新木場」(東京)、2020年3月に「JR東日本ホテルメッツ 五反田」(東京)を開業するとともに、2020年3月に古民家などを活用したホテル「和のゐ 角館」(秋田)を開業しました。

この結果、「渋谷スクランブルスクエア第I期(東棟)」の開業効果などがあったものの、新型コロナウイルス感染症による外出自粛や営業時間短縮の影響などにより、売上高は前期比0.1%減の3,693億円となり、営業利益は前期比8.4%減の746億円となりました。

### iv) その他

S u i c a 電子マネーについては、タクシーや飲食店、郵便局への導入を進めるなど、加盟店開拓を継続して行いました。また、「JRE POINT」の会員拡大をめざしたキャンペーンを行うとともに、積極的に宣伝展開を行い、電子マネーの利用促進に向け取り組みました。この結果、S u i c a 等交通系電子マネーの月間利用件数は、2019年12月に2億5,261万件となり、過去最高となりました。

海外鉄道プロジェクトへの参画については、子会社の日本コンサルタンツ株式会社が「インド国高速鉄道建設事業詳細設計調査」のコンサルティング業務に取り組むとともに、インド高速鉄道公社から受注した研修施設の施工監理業務を推進しました。

これらに加え、ICカード事業やクレジットカード事業の売上が増加したことなどにより、売上高は前期比6.0%増の2,746億円となり、営業利益は前期比0.3%増の238億円となりました。

(注) 当社は、「セグメント情報等の開示に関する会計基準」(企業会計基準第17号 平成22年6月30日)および「セグメント情報等の開示に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第20号 平成20年3月21日)におけるセグメント利益について、各セグメントの営業利益としております。

## ② 次期の見通し

わが国の経済情勢は、新型コロナウイルス感染症の拡大を受け、全国に緊急事態宣言が発令される等、当面の間は移動需要の大幅な減少など、当社グループにとってかつてない厳しい環境となるものと考えられます。また、中長期的には、より一層の人口減少や高齢化の進展、東京圏への人口集中が見込まれるとともに、自動運転等の技術革新やグローバル化の変容など、経営環境が大きく変化していくことが想定されます。

加えて、当社グループは、会社発足から30年以上が経過し、鉄道のシステムチェンジや社員の急速な世代交代など、様々な変革課題に直面しております。

このような状況を踏まえ、当社グループは、お客さまおよび社員の感染防止を最優先しつつ、適切な輸送・サービスの提供に全力をあげるとともに、新型コロナウイルス感染症の収束後に備え、東日本エリアの活性化に向けたキャンペーン等の準備を進めます。

その上で、グループ経営ビジョン「変革2027」に掲げたさまざまなチャレンジについて、今後想定される急速な経営環境の変化等を取組み、一層のスピードアップとレベルアップを図って、持続的な成長を実現してまいります。

連結業績予想につきましては、新型コロナウイルス感染症の影響により、今後の収入動向等が極めて不透明であり、現時点では合理的な算定が困難であることから、未定とさせていただきます。今後、予想が可能となった段階で速やかに発表いたします。

## （2）財政状態に関する分析

当連結会計年度の営業活動によるキャッシュ・フローについては、税金等調整前当期純利益が減少したことなどにより、流入額は前連結会計年度に比べ1,151億円減の5,486億円となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローについては、有形及び無形固定資産の取得による支出が増加したことなどにより、流出額は前連結会計年度に比べ1,071億円増の7,016億円となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローについては、コマーシャル・ペーパーの増加などにより、前連結会計年度の流出額に比べ1,641億円増となり、434億円の流入額となりました。

なお、当連結会計年度末の現金及び現金同等物の残高は、前連結会計年度末に比べ1,099億円減の1,537億円となりました。

また、当連結会計年度末のネット有利子負債残高は3兆1,585億円となりました。なお、「ネット有利子負債」とは、連結有利子負債残高から連結現金及び現金同等物の期末残高を差し引いた数値であります。

なお、当社のキャッシュ・フロー指標のトレンドは以下のとおりであります。

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
自己資本比率（%）	35.1	36.7	36.9
時価ベースの自己資本比率（%）	46.6	48.7	36.1
キャッシュ・フロー対有利子負債比率（倍）	4.5	4.8	6.0
インタレスト・カバレッジ・レシオ（倍）	10.9	10.5	9.0

※自己資本比率：自己資本/総資産

時価ベースの自己資本比率：株式時価総額/総資産

キャッシュ・フロー対有利子負債比率：有利子負債/営業活動によるキャッシュ・フロー

インタレスト・カバレッジ・レシオ：営業活動によるキャッシュ・フロー/利息の支払額

- 1 各指標は、いずれも連結ベースの財務数値により算出しております。
- 2 株式時価総額は、期末株価終値×期末発行済株式数（自己株式控除後）により算出しております。

## （3）利益配分に関する基本方針及び当期・次期の配当

当社は、事業基盤の維持および持続的な成長のために必要な株主資本の水準を保持するとともに、業績の動向を踏まえた安定的な配当の実施および柔軟な自己株式の取得により、株主還元を着実に充実させることを資本政策の基本方針としています。

グループ経営ビジョン「変革 2027」のもと、株主還元につきましては中長期的に総還元性向 40%、配当性向 30%の実現をめざし、安定的な増配に加え、自己株式の取得を柔軟に進めていきます。なお、取得した自己株式については、消却することを基本としています。

【参考】総還元性向の算出方法

$$n\text{年度の総還元性向}(\%) = \frac{(n\text{年度の年間配当金総額}) + (n+1\text{年度の自己株式取得額})}{n\text{年度の親会社株主に帰属する当期純利益}} \times 100$$

この方針に基づき、当期につきましては、期末配当として1株当たり82円50銭を予定しております（支払開始予定日2020年6月24日）。また、これに中間配当1株当たり82円50銭を加えますと年間の配当は1株当たり165円となります。

次期の配当に関しては、新型コロナウイルス感染症の業績に与える影響が未確定なことから、現時点では未定とさせていただきます。今後、予想が可能となった段階で速やかに発表いたします。

## 2. 企業集団の状況

当社の企業集団(当社、連結子会社71社および持分法適用関連会社6社(2020年3月31日現在))においては、運輸事業、流通・サービス事業、不動産・ホテル事業、その他の事業を行っております。各事業における当社および関係会社の位置づけ等は次のとおりであります。

なお、以下の区分は「5. 連結財務諸表及び主な注記(5) 連結財務諸表に関する注記事項(セグメント情報等)」における区分と同一であります。

### (1) 運輸事業

鉄道事業を中心とした旅客運送事業のほか、旅行業、清掃整備業、駅業務運営業、設備保守業、鉄道車両製造事業および鉄道車両メンテナンス事業等を展開しております。当社の鉄道事業の営業エリアは、主として関東および東北地方の1都16県にわたり、駅数は1,657駅、営業キロは在来線が6,207.5km、新幹線が1,194.2km、総合計は7,401.7kmとなっております。

主な関係会社：当社(鉄道旅客運送事業等)

(自動車・鉄道旅客運輸サービス) ◎ジェイアールバス関東(株)、◎東京モノレール(株)  
 (旅行業) ◎(株)びゅうトラベルサービス、◎(株)JTB  
 (清掃整備業) ◎(株)JR東日本環境アクセス  
 (駅業務運営業) ◎(株)JR東日本ステーションサービス  
 (設備保守業) ◎JR東日本ビルテック(株)、○日本電設工業(株)、  
 ○日本リーテック(株)、○東日本電気エンジニアリング(株)  
 (鉄道車両製造事業) ◎(株)総合車両製作所  
 (鉄道車両メンテナンス事業) ◎JR東日本テクノロジー(株)

### (2) 流通・サービス事業

小売・飲食業、卸売業、貨物自動車運送事業および広告代理業等の生活サービス事業を展開しております。

主な関係会社：当社(駅スペースの創出等)

(小売・飲食業) ◎(株)JR東日本リテールネット、  
 ◎(株)日本レストランエンタプライズ、  
 ◎JR東日本東北総合サービス(株)  
 (卸売業) ◎(株)JR東日本商事  
 (貨物自動車運送事業) ◎(株)ジェイアール東日本物流  
 (広告代理業) ◎(株)ジェイアール東日本企画

### (3) 不動産・ホテル事業

ショッピングセンターの運営事業、オフィスビル等の貸付業およびホテル業等の生活サービス事業を展開しております。

主な関係会社：当社(ショッピングセンター・オフィスビル等の開発、ホテル業)

(ショッピングセンター運営事業) ◎(株)ルミネ、◎(株)アトレ、  
 ◎(株)ジェイアール東日本都市開発  
 (オフィスビル等貸付業) ◎(株)ジェイアール東日本ビルディング  
 (ホテル業) ◎日本ホテル(株)、◎仙台ターミナルビル(株)

### (4) その他

クレジットカード事業等のIT・Suica事業および情報処理業等を展開しております。

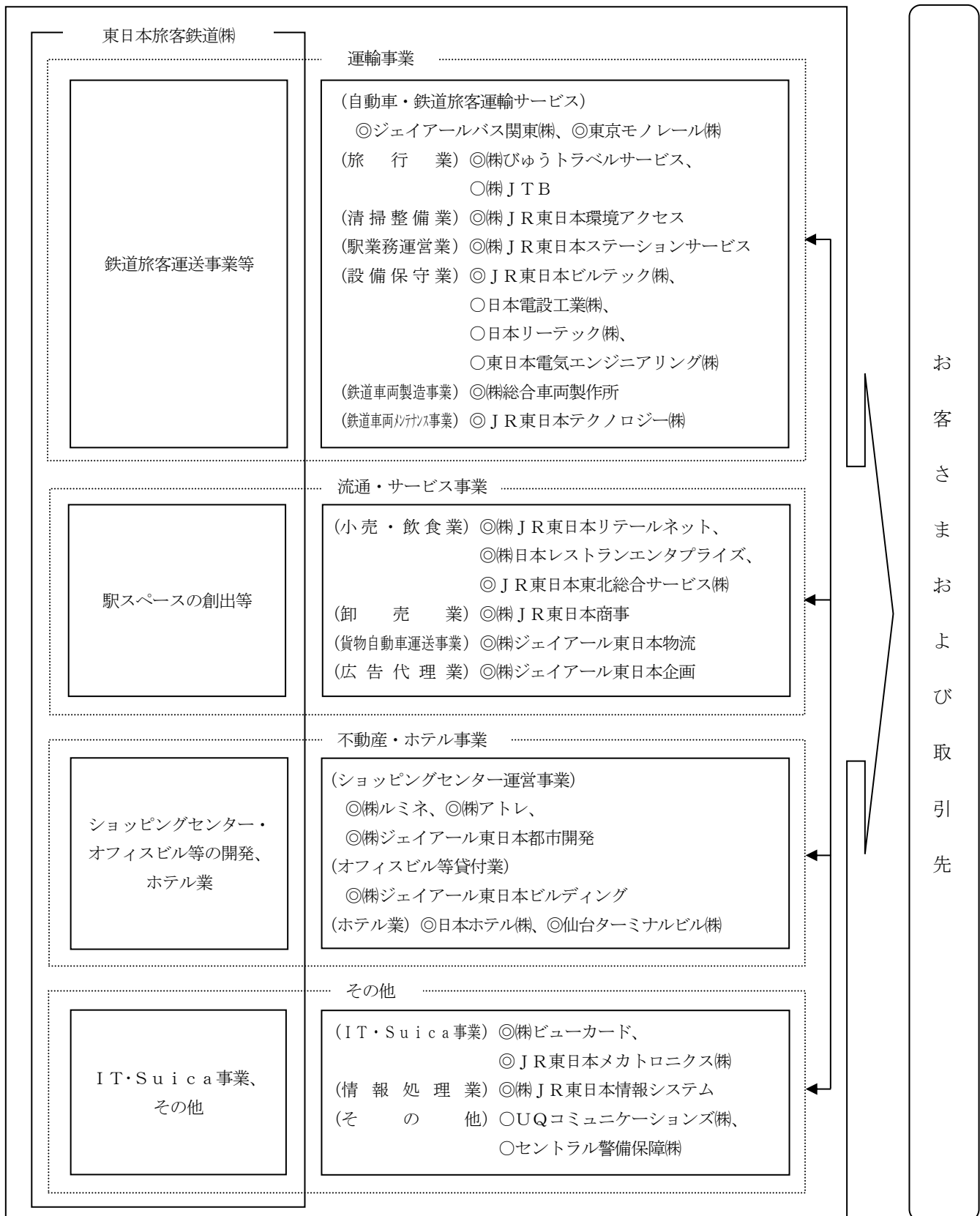
主な関係会社：当社(IT・Suica事業、その他)

(IT・Suica事業) ◎(株)ビューカード、◎JR東日本メカトロニクス(株)  
 (情報処理業) ◎(株)JR東日本情報システム  
 (その他) ○UQコミュニケーションズ(株)、○セントラル警備保障(株)

(注) 1 ◎は連結子会社、○は持分法適用関連会社を示しております。なお、会社名は主たる事業において記載しております。

2 (株)日本レストランエンタプライズは、2020年4月1日に(株)JR東日本フーズに商号変更しております。

事業系統図は次のとおりです。



- (注) 1 ◎は連結子会社、○は持分法適用関連会社を示しております。なお、会社名は主たる事業において記載しております。
- 2 矢印は主な取引・サービスの提供を示しております。
- 3 (株)JR東日本商事は、2019年10月1日に(株)ジェイアール東日本商事から商号変更しております。
- 4 (株)JR東日本環境アクセスは、2019年12月1日に(株)東日本環境アクセスから商号変更しております。
- 5 (株)日本レストランエンタプライズは、2020年4月1日に(株)JR東日本フーズに商号変更しております。

### 3. 経営方針

#### (1) 会社の経営の基本方針

- 私たちは「究極の安全」を第一に行動し、グループ一体でお客さまの信頼に応えます。
- 技術と情報を中心にネットワークの力を高め、すべての人の心豊かな生活を実現します。

#### (2) 中長期的な会社の経営戦略と対処すべき課題

わが国においては、中長期的により一層の人口減少や高齢化、東京圏への人口集中が見込まれるとともに、自動運転等の技術革新やグローバル化の変容など、経営環境が大きく変化していくことが想定されます。

また、当社グループにおいても、会社発足から30年以上が経過し、社員の世代交代の進展や鉄道ネットワークの拡充など、様々な変革課題に直面しております。

加えて、新型コロナウイルス感染症の拡大を受け、当面の間は移動需要の大幅な減少など、当社グループにとってかつてない厳しい環境となるものと考えております。

##### ① 中期的な会社の経営戦略

当社グループは、2018年7月に策定した経営ビジョン「変革 2027」のもと、これまでの『鉄道インフラ』を起点としたサービス提供から『ヒト（すべての人）』を起点とした社会への新たな価値の提供へと「価値創造ストーリー」を転換していきます。鉄道を中心とした輸送サービスを質的に変革し、進化・成長させるとともに、生活サービスおよびIT・Suicaサービスに経営資源を重点的に振り向け、新たな「成長エンジン」としていきます。これにより、連結営業収益を伸ばすとともに、2027年度までに収益全体に占める生活サービスおよびIT・Suicaサービスの比率を4割にまで高めることをめざします。「究極の安全」の追求、サービス品質の改革、ESG経営の推進により、お客さまと地域の皆さまからの「信頼」を高め、輸送、生活、IT・Suicaの3つのサービスを融合し、オープンイノベーションにより、“信頼”と“豊かさ”という価値を創造していきます。

また、今後10年間を見据えた「変革」に挑戦するため、営業キャッシュ・フローを積極的に設備投資に振り向けるとともに、資産を効率的に活用し、利益のさらなる拡大をめざします。

新型コロナウイルス感染症の拡大によりさらに厳しい経営環境が見込まれますが、私たちはグループ経営ビジョン「変革 2027」のもと、これからもお客さまのご期待に応えるとともに、急速な経営環境の変化を先取りして、さらなるチャレンジと経営体質の強化に努め、地域社会の発展に貢献する企業グループとして持続的な成長を実現していきます。

## ② 目標とする経営数値

「変革 2027」の数値目標については、「変革 2027」で見据える期間の中間点となる2023年3月期をターゲットに以下の通り設定しており、その2年目となる2020年3月期は台風第19号、新型コロナウイルス感染症の影響により計画には到達しませんでした。計画したプロジェクト等は概ね予定通り進めました。

		2023年3月期 目標	2020年3月期 4月計画	2020年3月期 実績	2020年3月期 計画対比
連結営業収益		3兆2,950億円	3兆700億円	2兆9,466億円	96.0%
セグメント別	運輸事業	2兆1,000億円	2兆800億円	1兆9,945億円	95.9%
	流通・サービス事業	6,600億円	5,240億円	5,020億円	95.8%
	不動産・ホテル事業	4,400億円	3,620億円	3,485億円	96.3%
	その他	950億円	1,040億円	1,015億円	97.6%
連結営業利益		5,200億円	4,880億円	3,808億円	78.0%
セグメント別	運輸事業	3,300億円	3,420億円	2,505億円	73.3%
	流通・サービス事業	560億円	400億円	343億円	86.0%
	不動産・ホテル事業	1,090億円	830億円	746億円	89.9%
	その他	260億円	250億円	238億円	95.5%
連結営業キャッシュ・フロー		(5年間総額*) 3兆7,200億円	—	5,486億円	(進捗率) 32.6%
連結ROA		6.0%	—	4.5%	—

※2019年3月期から2023年3月期までの総額。

## ③ 対処すべき課題

グループ経営ビジョン「変革 2027」の実現に向けて、「『信頼』を高める」、「『心豊かな生活』を実現」および「『社員・家族の幸福』を実現」の3つの観点から、以下の課題に重点的に取り組んでまいります。

## ◇ 「信頼」を高める

## ○ 「究極の安全」の追求

「グループ安全計画2023」のもと、一人ひとりの「安全行動」と「安全マネジメント」の進化・変革に取り組むとともに、新たな技術を活用した安全設備の整備や、昨今の自然災害の激甚化も踏まえた、災害リスクの減少に取り組みます。これにより、重大事故に至るリスクを極小化し、「お客さまの死傷事故ゼロ、社員の死亡事故ゼロ」の実現をめざします。

## ○ サービス品質の改革

「サービス品質改革中期ビジョン2020」のもと、グループ全社員の力を結集し、輸送障害の発生防止や快適なご利用環境の実現など5つの柱に取り組み、引き続き「顧客満足度 鉄道業界No.1」の実現をめざします。

## ○ 「ESG経営」の実践

環境、社会、企業統治の3つを経営の重要な視点と位置づけ、事業を通じて社会的な課題の解決とSDGsの達成に取り組み、地域社会の発展に貢献する「ESG経営」を実践します。これによりお客さまや地域の皆さまからの「信頼」を高め、当社グループの持続的な成長の実現につなげていきます。

## ◇ 「心豊かな生活」を実現

## ○ 輸送サービスの質的変革

「旅の目的」創りやインバウンド戦略を進め、交流人口のさらなる拡大をめざします。また、ドライバレス運転・次世代新幹線の開発、羽田空港アクセス線（仮称）の準備等を加速し、輸送サービスを質的に変革していきます。

- ぐらしづくり・まちづくり  
「グローバルゲートウェイ品川」をはじめとしたまちづくりやターミナル駅開発、ホテル拡充を推進し、収益力の向上を図ります。シェアオフィスのさらなる展開やスタートアップ企業との連携など、従来にない発想でビジネスの幅を広げます。
- S u i c a の共通基盤化・M a a S 推進  
S u i c a については、交通分野でのサービス拡充や電子マネーの利便性向上に加え、外部との連携を拡大し、あらゆるシーンでS u i c a を利用可能にします。  
M a a S については、プラットフォーム構築と都市型・観光型などさまざまなサービスを提供し、日本におけるM a a S の普及を牽引します。  
「J R E P O I N T」については、会員拡大とサービス拡充を図るとともに、データを活用したマーケティングに取り組み、グループ全体での顧客戦略を展開します。
- 東京 2020 オリンピック・パラリンピックへの対応  
東京2020オリンピック・パラリンピックについては、開催が延期となりましたが、オフィシャルパートナー（旅客鉄道輸送サービス）として、一層の準備を行い、全ての事業分野で質の高いサービスを提供し、大会の成功に貢献します。  
その上で、得られた経験とグループ社員一人ひとりの成長を、大会終了後の「レガシー（遺産）」として引き継ぎます。
- 国際事業のビジネスモデル構築  
グループの技術・ノウハウを結集し事業展開を進め、アジアを中心に、国際事業のビジネスモデル構築をめざします。また、海外での活躍の場や様々な研修を通じて、グローバル人材の育成を強化します。

#### ◇ 「社員・家族の幸福」を実現

- 3つの改革の推進  
成長戦略を着実に実行するとともに、「業務改革」、「働き方改革」、「職場改革」を推し進め、社員が活躍できるフィールドを拡大します。  
社員一人ひとりが自らの「変革ストーリー」を描き、その実現に向けて挑戦する「参画と成長のサイクル」を加速させ、社員の成長とグループの発展を同時に実現します。
- 経営体質の強化  
収益力の向上や「業務改革」、「働き方改革」、「職場改革」の実現に向けて、戦略的でメリハリのある投資を行うとともに、生産性の一層の向上やデジタルトランスフォーメーションの推進、オープンイノベーションによる部外との連携の強化に取り組みます。

#### ④ 新型コロナウイルス感染症に対する取組みについて

新型コロナウイルス感染症の流行が本格化して以降、鉄道をご利用になるお客さま、駅構内店舗や駅ビル、ホテルなどをご利用になるお客さまが大幅に減少しております（当期の連結の業績に与える新型コロナウイルス感染症の影響額は約940億円の減収です）。

今後も、当面の間はご利用の減少が継続し、厳しい状況が続くものと考えております。当社グループとしては、感染拡大の防止に向けた政府や自治体の取組みに協力し、ご利用になるお客さまや社員への感染対策を徹底するとともに、必要な輸送の確保やサービスの提供に全力を挙げてまいります。また、当社の直営の病院（東京・仙台）では感染疑いのある方の診察・入院等の対応にあたりるとともに、軽症者の受入れに関する自治体からの要請に対して、当社グループのホテルの提供の準備を行っております。さらに、自治体からの外出自粛の要請等を踏まえ、駅ビル等の休業や営業時間の短縮を実施しております。一方で、収入が急激に減少していることから、経費全般にわたるコストダウンに努めていくとともに、必要な資金については適切に調達してまいります。また、感染収束後に備え、東日本エリアの活性化と移動需要の回復に向けたキャンペーンの準備を行い、収益力の回復を図ってまいります。

#### 4. 会計基準の選択に関する基本的な考え方

当社グループは、当面は日本基準を採用することとしておりますが、海外事業展開の進展状況のほか、国内外の動向も踏まえながら、I F R S適用に関する検討を進めてまいります。



## 5. 連結財務諸表及び主な注記

## (1) 連結貸借対照表

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	173,908	153,967
受取手形及び売掛金	533,453	516,388
未収運賃	55,518	59,267
有価証券	90,010	—
分譲土地建物	1,393	1,875
たな卸資産	60,253	69,652
その他	66,257	58,410
貸倒引当金	△2,019	△1,936
流動資産合計	978,775	857,624
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	3,427,567	3,592,627
機械装置及び運搬具(純額)	740,570	753,979
土地	2,064,590	2,121,843
建設仮勘定	385,348	412,753
その他(純額)	74,146	80,830
有形固定資産合計	6,692,223	6,962,034
無形固定資産	109,757	124,280
投資その他の資産		
投資有価証券	298,796	295,469
長期貸付金	1,471	1,478
繰延税金資産	209,049	217,781
退職給付に係る資産	298	225
その他	69,736	78,913
貸倒引当金	△968	△747
投資その他の資産合計	578,383	593,120
固定資産合計	7,380,364	7,679,435
繰延資産	536	—
資産合計	8,359,676	8,537,059

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020年3月31日)
<b>負債の部</b>		
流動負債		
支払手形及び買掛金	64,610	47,981
短期借入金	110,453	115,293
1年内償還予定の社債	125,000	120,000
1年内に支払う鉄道施設購入長期未払金	4,199	4,307
未払金	516,309	551,696
未払消費税等	22,532	6,832
未払法人税等	58,882	32,251
預り連絡運賃	29,672	24,665
前受運賃	105,214	96,780
賞与引当金	76,376	75,869
災害損失引当金	9,133	10,837
その他	316,591	462,720
流動負債合計	1,438,975	1,549,236
固定負債		
社債	1,605,192	1,590,249
長期借入金	996,685	1,010,492
鉄道施設購入長期未払金	327,926	323,404
繰延税金負債	3,703	4,830
新幹線鉄道大規模改修引当金	72,000	96,000
災害損失引当金	—	3,811
一部線区移管引当金	2,417	1,759
退職給付に係る負債	554,236	512,063
その他	264,159	271,784
固定負債合計	3,826,322	3,814,395
負債合計	5,265,297	5,363,632
純資産の部		
株主資本		
資本金	200,000	200,000
資本剰余金	96,796	96,796
利益剰余金	2,705,184	2,809,369
自己株式	△5,507	△5,546
株主資本合計	2,996,473	3,100,618
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	58,965	32,975
繰延ヘッジ損益	1,584	2,405
土地再評価差額金	△418	△418
為替換算調整勘定	△5	△15
退職給付に係る調整累計額	10,574	10,629
その他の包括利益累計額合計	70,700	45,577
非支配株主持分	27,204	27,231
純資産合計	3,094,378	3,173,427
負債純資産合計	8,359,676	8,537,059

## (2) 連結損益計算書及び連結包括利益計算書

## 連結損益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)
営業収益	3,002,043	2,946,639
営業費		
運輸業等営業費及び売上原価	1,921,527	1,933,703
販売費及び一般管理費	595,655	632,094
営業費合計	2,517,182	2,565,797
営業利益	484,860	380,841
営業外収益		
受取利息	53	47
受取配当金	5,350	6,103
物品売却益	1,166	1,247
受取保険金及び配当金	8,423	6,892
持分法による投資利益	5,870	5,614
雑収入	4,848	4,006
営業外収益合計	25,712	23,911
営業外費用		
支払利息	62,545	60,785
物品売却損	229	195
雑支出	4,531	4,246
営業外費用合計	67,305	65,227
経常利益	443,267	339,525
特別利益		
固定資産売却益	2,675	7,295
工事負担金等受入額	59,846	45,659
その他	12,193	11,330
特別利益合計	74,715	64,286
特別損失		
固定資産売却損	279	1,451
固定資産除却損	3,330	3,468
工事負担金等圧縮額	59,401	39,771
減損損失	2,275	7,577
災害による損失	—	19,323
災害損失引当金繰入額	—	12,458
その他	24,076	35,585
特別損失合計	89,363	119,636
税金等調整前当期純利益	428,619	284,174
法人税、住民税及び事業税	110,110	83,721
法人税等調整額	21,184	1,964
法人税等合計	131,294	85,686
当期純利益	297,324	198,488
非支配株主に帰属する当期純利益	2,108	59
親会社株主に帰属する当期純利益	295,216	198,428

## 連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)
当期純利益	297,324	198,488
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△4,414	△23,561
繰延ヘッジ損益	586	815
為替換算調整勘定	△5	△9
退職給付に係る調整額	1,324	△457
持分法適用会社に対する持分相当額	1,112	△1,945
その他の包括利益合計	△1,396	△25,159
包括利益	295,928	173,329
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	293,878	173,302
非支配株主に係る包括利益	2,049	26

## (3) 連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)

(単位:百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	200,000	96,729	2,496,074	△5,457	2,787,347
当期変動額					
剰余金の配当			△55,585		△55,585
親会社株主に帰属する 当期純利益			295,216		295,216
合併による増減			△139		△139
自己株式の取得				△41,020	△41,020
自己株式の処分			△0	3	3
自己株式の消却			△40,967	40,967	—
持分法適用会社に対する 持分変動に伴う自己株式 の増減					—
持分法の適用範囲の変動					—
連結子会社株式の取得に よる持分の増減		66			66
持分法適用会社の 組織再編による増減			10,640		10,640
土地再評価差額金の取崩			△55		△55
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	66	209,109	△50	209,126
当期末残高	200,000	96,796	2,705,184	△5,507	2,996,473

	その他の包括利益累計額						非支配株主 持分	純資産合計
	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	土地再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付 に係る 調整累計額	その他の 包括利益 累計額合計		
当期首残高	63,338	730	△473	—	8,387	71,983	25,222	2,884,552
当期変動額								
剰余金の配当								△55,585
親会社株主に帰属する 当期純利益								295,216
合併による増減								△139
自己株式の取得								△41,020
自己株式の処分								3
自己株式の消却								—
持分法適用会社に対する 持分変動に伴う自己株式 の増減								—
持分法の適用範囲の変動								—
連結子会社株式の取得に よる持分の増減								66
持分法適用会社の 組織再編による増減								10,640
土地再評価差額金の取崩								△55
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	△4,373	853	55	△5	2,187	△1,282	1,982	700
当期変動額合計	△4,373	853	55	△5	2,187	△1,282	1,982	209,826
当期末残高	58,965	1,584	△418	△5	10,574	70,700	27,204	3,094,378

当連結会計年度(自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)

(単位：百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	200,000	96,796	2,705,184	△5,507	2,996,473
当期変動額					
剰余金の配当			△59,764		△59,764
親会社株主に帰属する 当期純利益			198,428		198,428
合併による増減					—
自己株式の取得				△40,018	△40,018
自己株式の処分			△0	0	0
自己株式の消却			△40,121	40,121	—
持分法適用会社に対する 持分変動に伴う自己株式 の増減				△142	△142
持分法の適用範囲の変動			5,641		5,641
連結子会社株式の取得に よる持分の増減		△0			△0
持分法適用会社の 組織再編による増減					—
土地再評価差額金の取崩					—
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）					
当期変動額合計	—	△0	104,184	△39	104,145
当期末残高	200,000	96,796	2,809,369	△5,546	3,100,618

	その他の包括利益累計額						非支配株主 持分	純資産合計
	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	土地再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付 に係る 調整累計額	その他の 包括利益 累計額合計		
当期首残高	58,965	1,584	△418	△5	10,574	70,700	27,204	3,094,378
当期変動額								
剰余金の配当								△59,764
親会社株主に帰属する 当期純利益								198,428
合併による増減								—
自己株式の取得								△40,018
自己株式の処分								0
自己株式の消却								—
持分法適用会社に対する 持分変動に伴う自己株式 の増減								△142
持分法の適用範囲の変動								5,641
連結子会社株式の取得に よる持分の増減								△0
持分法適用会社の 組織再編による増減								—
土地再評価差額金の取崩								—
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）	△25,989	820	—	△9	55	△25,123	26	△25,096
当期変動額合計	△25,989	820	—	△9	55	△25,123	26	79,048
当期末残高	32,975	2,405	△418	△15	10,629	45,577	27,231	3,173,427

## (4) 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	428,619	284,174
減価償却費	368,722	374,742
減損損失	2,275	7,577
長期前払費用償却額	8,758	10,088
新幹線鉄道大規模改修引当金の増減額(△は減少)	24,000	24,000
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△45,131	△42,862
受取利息及び受取配当金	△5,403	△6,151
支払利息	62,545	60,785
工事負担金等受入額	△59,846	△45,659
固定資産除却損	37,601	34,891
固定資産圧縮損	59,401	39,771
災害損失	—	19,323
災害損失引当金繰入額	—	12,458
売上債権の増減額(△は増加)	△66,286	20,120
仕入債務の増減額(△は減少)	48,266	△42,262
その他	△16,962	△31,106
小計	846,559	719,890
利息及び配当金の受取額	6,090	8,157
利息の支払額	△62,943	△60,883
災害損失の支払額	△3,145	△4,831
一部線区移管に係る支払額	△6,847	△4,520
法人税等の支払額	△115,912	△109,119
営業活動によるキャッシュ・フロー	663,801	548,692
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
有形及び無形固定資産の取得による支出	△649,037	△703,908
有形及び無形固定資産の売却による収入	4,814	13,776
工事負担金等受入による収入	65,196	40,797
投資有価証券の取得による支出	△7,756	△29,540
投資有価証券の売却による収入	3,020	1,522
その他	△10,663	△24,248
投資活動によるキャッシュ・フロー	△594,425	△701,601
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
コマーシャル・ペーパーの増減額(△は減少)	—	150,000
長期借入れによる収入	143,000	129,100
長期借入金の返済による支出	△119,707	△110,453
社債の発行による収入	125,000	105,000
社債の償還による支出	△165,000	△125,000
鉄道施設購入長期未払金の支払による支出	△4,419	△4,414
自己株式の取得による支出	△41,020	△40,018
配当金の支払額	△55,585	△59,764
その他	△2,961	△1,039
財務活動によるキャッシュ・フロー	△120,693	43,409
現金及び現金同等物に係る換算差額	△56	△97
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△51,374	△109,595
現金及び現金同等物の期首残高	314,934	263,739
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	98	—
合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	81	—
会社分割に伴う現金及び現金同等物の減少額	—	△350
現金及び現金同等物の期末残高	263,739	153,794

## (5) 連結財務諸表に関する注記事項

## (継続企業の前提に関する注記)

該当事項はありません。

## (セグメント情報等)

## ① セグメント情報

## i) 報告セグメントの概要

当社は、「運輸事業」、「流通・サービス事業」、「不動産・ホテル事業」の3つを報告セグメントとしており、各報告セグメントは、当社グループの構成単位のうち分離された財務情報が入手可能であり、取締役会が、経営資源の配分の決定および業績を評価するために、定期的に検討を行う対象となっているものであります。

「運輸事業」は、鉄道事業を中心とした旅客運送事業のほか、旅行業、清掃整備業、駅業務運營業、設備保守業、鉄道車両製造事業および鉄道車両メンテナンス事業等を展開しております。「流通・サービス事業」は、小売・飲食業、卸売業、貨物自動車運送事業および広告代理業等の生活サービス事業を展開しております。「不動産・ホテル事業」は、ショッピングセンターの運営事業、オフィスビル等の貸付業およびホテル業等の生活サービス事業を展開しております。

## ii) 報告セグメントごとの売上高、利益又は損失、資産その他の項目の金額の算定方法

報告されている事業セグメントの会計処理の方法は、最近の有価証券報告書（2019年6月21日提出）の「連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項」における会計処理の方法と概ね同一であります。なお、報告セグメント間の取引は、連結会社間の取引であり、市場価格等に基づいております。

## iii) 報告セグメントごとの売上高、利益又は損失、資産その他の項目の金額に関する情報

前連結会計年度（自 2018年4月1日 至 2019年3月31日）

（単位：百万円）

	運輸事業	流通・ サービス事業	不動産・ ホテル事業	その他 (注)1	合計	調整額 (注)2	連結 財務諸表 計上額 (注)3
売上高							
外部顧客への売上高	2,038,195	521,877	349,013	92,956	3,002,043	—	3,002,043
セグメント間の内部売上高 又は振替高	84,815	71,859	20,489	166,285	343,449	△343,449	—
計	2,123,010	593,736	369,502	259,242	3,345,492	△343,449	3,002,043
セグメント利益	341,945	39,230	81,420	23,808	486,405	△1,544	484,860
セグメント資産	6,565,067	375,101	1,405,069	1,068,626	9,413,866	△1,054,189	8,359,676
その他の項目							
減価償却費	284,104	12,984	42,155	29,478	368,722	—	368,722
有形及び無形固定資産 の増加額 (注)5	456,864	23,182	143,712	30,706	654,466	—	654,466

- (注) 1 「その他」の区分は、報告セグメントに含まれない事業セグメント等であり、クレジットカード事業等の I T ・ S u i c a 事業、情報処理業等を含んでおります。
- 2 セグメント利益の調整額△1,544百万円には、固定資産およびたな卸資産の未実現損益の消去額△1,123百万円、セグメント間取引消去△421百万円などが含まれております。また、セグメント資産の調整額△1,054,189百万円には、セグメント間債権債務消去等△1,417,062百万円、各報告セグメントに配分していない全社資産362,872百万円が含まれております。
- 3 セグメント利益は、連結損益計算書の営業利益と調整を行っております。
- 4 報告セグメントごとの負債は、経営資源の配分の決定および業績評価に使用していないため、記載していません。
- 5 有形及び無形固定資産の増加額には、工事負担金等による固定資産の増加額が含まれております。



当連結会計年度(自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)

(単位:百万円)

	運輸事業	流通・サービス事業	不動産・ホテル事業	その他(注)1	合計	調整額(注)2	連結財務諸表計上額(注)3
売上高							
外部顧客への売上高	1,994,522	502,074	348,521	101,519	2,946,639	—	2,946,639
セグメント間の内部売上高又は振替高	86,613	71,609	20,796	173,165	352,185	△352,185	—
計	2,081,136	573,684	369,318	274,685	3,298,824	△352,185	2,946,639
セグメント利益	250,575	34,387	74,602	23,877	383,443	△2,602	380,841
セグメント資産	6,662,415	365,990	1,572,312	1,043,538	9,644,257	△1,107,197	8,537,059
その他の項目							
減価償却費	287,334	15,090	44,921	27,395	374,742	—	374,742
有形及び無形固定資産の増加額(注)5	484,663	18,284	211,677	39,936	754,561	—	754,561

- (注) 1 「その他」の区分は、報告セグメントに含まれない事業セグメント等であり、クレジットカード事業等のIT・Service事業、情報処理業等を含んでおります。
- 2 セグメント利益の調整額△2,602百万円には、固定資産およびたな卸資産の未実現損益の消去額△1,948百万円、セグメント間取引消去△654百万円などが含まれております。また、セグメント資産の調整額△1,107,197百万円には、セグメント間債権債務消去等△1,372,169百万円、各報告セグメントに配分していない全社資産264,972百万円が含まれております。
- 3 セグメント利益は、連結損益計算書の営業利益と調整を行っております。
- 4 報告セグメントごとの負債は、経営資源の配分の決定および業績評価に使用していないため、記載しておりません。
- 5 有形及び無形固定資産の増加額には、工事負担金等による固定資産の増加額が含まれております。

## ② 関連情報

### i) 製品及びサービスごとの情報

前連結会計年度および当連結会計年度については、製品及びサービスの区分が報告セグメント区分と同一であるため、記載を省略しております。

### ii) 地域ごとの情報

#### a 売上高

前連結会計年度および当連結会計年度については、本邦の外部顧客への売上高が連結損益計算書の売上高の90%を超えるため、記載を省略しております。

#### b 有形固定資産

前連結会計年度および当連結会計年度については、本邦に所在している有形固定資産の金額が連結貸借対照表の有形固定資産の金額の90%を超えるため、記載を省略しております。

### iii) 主要な顧客ごとの情報

前連結会計年度および当連結会計年度については、外部顧客への売上高のうち、連結損益計算書の売上高の10%以上を占める相手先がないため、記載はありません。

## ③ 報告セグメントごとの固定資産の減損損失に関する情報

前連結会計年度(自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)

(単位:百万円)

	運輸事業	流通・サービス事業	不動産・ホテル事業	その他(注)	合計
減損損失	374	484	1,415	0	2,275

(注) 「その他」の金額は、報告セグメントに含まれない事業セグメント等に係る金額であります。

当連結会計年度(自 2019年4月1日 至 2020年3月31日) (単位:百万円)

	運輸事業	流通・ サービス事業	不動産・ ホテル事業	その他 (注)	合計
減損損失	1,446	942	5,189	0	7,577

(注) 「その他」の金額は、報告セグメントに含まれない事業セグメント等に係る金額であります。

## ④ 報告セグメントごとののれんの償却額及び未償却残高に関する情報

前連結会計年度および当連結会計年度については、該当事項はありません。

## ⑤ 報告セグメントごとの負ののれん発生益に関する情報

前連結会計年度および当連結会計年度については、該当事項はありません。

## (1株当たり情報)

項目	〔 前連結会計年度 2018年4月1日から 2019年3月31日まで 〕	〔 当連結会計年度 2019年4月1日から 2020年3月31日まで 〕
1株当たり純資産額	8,046円93銭	8,340円01銭
1株当たり当期純利益	773円26銭	524円91銭
潜在株式調整後 1株当たり当期純利益	潜在株式がないため、記載して おりません。	潜在株式がないため、記載して おりません。

(注) 1株当たり当期純利益の算定上の基礎は、以下のとおりであります。

項目	〔 前連結会計年度 2018年4月1日から 2019年3月31日まで 〕	〔 当連結会計年度 2019年4月1日から 2020年3月31日まで 〕
親会社株主に帰属する 当期純利益(百万円)	295,216	198,428
普通株主に帰属しない金額(百万円)	—	—
普通株式に係る親会社株主に帰属する 当期純利益(百万円)	295,216	198,428
普通株式の期中平均株式数(株)	381,779,554	378,026,258

**(重要な後発事象)****① 社債の発行**

当社は、以下の条件で普通社債を発行いたしました。

- i) 東日本旅客鉄道株式会社第 146 回無担保普通社債
  - a 発行年月日 2020 年 4 月 22 日
  - b 発行総額 50,000 百万円
  - c 発行価格 額面 100 円につき 100 円
  - d 利率 年 0.150%
  - e 償還期限 2023 年 4 月 21 日
  - f 資金使途 有利子負債の償還資金等
- ii) 東日本旅客鉄道株式会社第 147 回無担保普通社債
  - a 発行年月日 2020 年 4 月 22 日
  - b 発行総額 20,000 百万円
  - c 発行価格 額面 100 円につき 100 円
  - d 利率 年 0.265%
  - e 償還期限 2030 年 4 月 22 日
  - f 資金使途 有利子負債の償還資金等
- iii) 東日本旅客鉄道株式会社第 148 回無担保普通社債
  - a 発行年月日 2020 年 4 月 22 日
  - b 発行総額 10,000 百万円
  - c 発行価格 額面 100 円につき 100 円
  - d 利率 年 0.569%
  - e 償還期限 2040 年 4 月 20 日
  - f 資金使途 有利子負債の償還資金等
- iv) 東日本旅客鉄道株式会社第 149 回無担保普通社債
  - a 発行年月日 2020 年 4 月 22 日
  - b 発行総額 10,000 百万円
  - c 発行価格 額面 100 円につき 100 円
  - d 利率 年 0.697%
  - e 償還期限 2050 年 4 月 22 日
  - f 資金使途 有利子負債の償還資金等
- v) 東日本旅客鉄道株式会社第 150 回無担保普通社債
  - a 発行年月日 2020 年 4 月 22 日
  - b 発行総額 15,000 百万円
  - c 発行価格 額面 100 円につき 100 円
  - d 利率 年 0.832%
  - e 償還期限 2060 年 4 月 22 日
  - f 資金使途 有利子負債の償還資金等
- vi) 東日本旅客鉄道株式会社第 151 回無担保普通社債
  - a 発行年月日 2020 年 4 月 22 日
  - b 発行総額 20,000 百万円
  - c 発行価格 額面 100 円につき 100 円
  - d 利率 年 0.992%
  - e 償還期限 2070 年 4 月 22 日
  - f 資金使途 有利子負債の償還資金等

## ② その他の多額な資金の調達

当社は、新型コロナウイルス感染症による影響に備えた資金確保等を目的として、以下の資金調達を実行いたしました。

- i) コマーシャル・ペーパーの発行
  - a 発行年月日 2020年4月16日
  - b 発行総額 90,000百万円
  - c 利率 年0.120～0.155%
  - d 償還期限 2020年7月10日、2020年10月16日
  - e 担保等の有無 無担保・無保証

### (追加情報)

#### ① 2019年台風第15号・第19号による被害の発生

2019年9月9日に上陸した台風第15号および10月12日に上陸した台風第19号の影響により、当社グループは北陸新幹線の車両や在来線の鉄道施設等を中心に甚大な被害を受けました。

連結損益計算書において、北陸新幹線をはじめとした運転見合せや本数減のほか、当社グループ会社が運営している駅構内店舗、駅ビル等の一部休業などにより営業収益が減少するとともに、復旧費用等の支出額を「災害による損失」として、復旧費用等の見積り額を「災害損失引当金繰入額」として特別損失に計上しております。

この「災害による損失」および「災害損失引当金繰入額」には、長野新幹線車両センターを除く鉄道施設の復旧等に係る費用のほか、浸水被害を受けた新幹線車両E7系8編成の廃車等に係る費用を含んでおります。また、これらの復旧費用の一部については、保険の対象となる見込みであります。

なお、構内が冠水するなど諸設備に甚大な被害が発生した長野新幹線車両センターについては、設備を保有している独立行政法人鉄道建設・運輸施設整備支援機構と復旧方針に関して協議を行っているところであり、これに伴う費用の見積り額は災害損失引当金に含めておりません。

#### ② 新型コロナウイルス感染症の影響

新型コロナウイルス感染症の拡大を受け、外出自粛に伴う鉄道輸送量の減や、駅構内店舗や駅ビル等の売上減などにより、当連結会計年度の営業収益が減少しております。

また、2020年4月7日に政府より「新型インフルエンザ等対策特別措置法」に基づく緊急事態宣言が発令されたことにより、鉄道輸送量がさらに減少していることや、駅構内店舗や駅ビル等で営業時間の短縮や休業を拡大していることなどから、翌連結会計年度の業績に重要な影響が見込まれます。

## 6. 個別財務諸表

## (1) 貸借対照表

(単位:百万円)

	前事業年度 (2019年3月31日)	当事業年度 (2020年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	123,474	123,858
未収運賃	300,898	297,027
未収金	103,614	97,006
関係会社短期貸付金	101,962	81,901
有価証券	90,000	—
分譲土地建物	419	264
貯蔵品	19,948	24,972
前払費用	5,397	6,662
その他の流動資産	7,743	9,657
貸倒引当金	△100	△54
流動資産合計	753,360	641,296
固定資産		
鉄道事業固定資産		
有形固定資産	11,279,615	11,506,609
減価償却累計額	△6,378,967	△6,497,009
有形固定資産(純額)	4,900,648	5,009,600
無形固定資産	40,587	43,614
計	4,941,235	5,053,214
関連事業固定資産		
有形固定資産	824,008	973,219
減価償却累計額	△203,068	△218,074
有形固定資産(純額)	620,939	755,145
無形固定資産	849	995
計	621,788	756,141
各事業関連固定資産		
有形固定資産	823,979	837,681
減価償却累計額	△541,158	△550,987
有形固定資産(純額)	282,821	286,694
無形固定資産	7,323	10,071
計	290,144	296,765
建設仮勘定		
鉄道事業	255,627	235,310
関連事業	93,226	99,124
各事業関連	16,376	32,513
計	365,229	366,948
投資その他の資産		
投資有価証券	201,784	181,384
関係会社株式	206,835	212,317
関係会社長期貸付金	92,938	105,695
長期前払費用	36,463	41,174
繰延税金資産	168,716	172,797
その他の投資等	10,226	12,837
貸倒引当金	△157	△159
投資その他の資産合計	716,807	726,048
固定資産合計	6,935,206	7,199,119
資産合計	7,688,566	7,840,416

(単位:百万円)

	前事業年度 (2019年3月31日)	当事業年度 (2020年3月31日)
<b>負債の部</b>		
流動負債		
関係会社短期借入金	269,700	258,920
1年内償還予定の社債	125,000	120,000
1年内返済予定の長期借入金	110,423	115,263
1年以内に支払う鉄道施設購入長期未払金	4,109	4,217
リース債務	13,541	13,411
未払金	484,928	528,287
未払費用	31,300	32,810
未払消費税等	14,064	—
未払法人税等	39,479	15,240
預り連絡運賃	29,982	25,053
預り金	28,514	28,081
前受運賃	104,667	96,307
前受金	99,449	107,654
前受工事負担金	7,715	6,451
賞与引当金	58,428	57,370
災害損失引当金	9,133	10,837
環境対策引当金	855	825
ポイント引当金	24,752	32,056
資産除去債務	1,774	834
その他の流動負債	17,210	163,889
流動負債合計	1,475,032	1,617,511
固定負債		
社債	1,605,192	1,590,249
長期借入金	996,553	1,010,390
関係会社長期借入金	47,417	41,498
鉄道施設購入長期未払金	327,343	322,911
リース債務	26,836	28,152
長期前受工事負担金	64,989	57,921
新幹線鉄道大規模改修引当金	72,000	96,000
退職給付引当金	516,934	472,088
災害損失引当金	—	3,811
環境対策引当金	3,977	13,801
一部線区移管引当金	2,417	1,759
資産除去債務	8,285	8,456
その他の固定負債	27,887	24,517
固定負債合計	3,699,834	3,671,558
負債合計	5,174,867	5,289,070

(単位:百万円)

	前事業年度 (2019年3月31日)	当事業年度 (2020年3月31日)
純資産の部		
株主資本		
資本金	200,000	200,000
資本剰余金		
資本準備金	96,600	96,600
資本剰余金合計	96,600	96,600
利益剰余金		
利益準備金	22,173	22,173
その他利益剰余金		
特別償却準備金	1,462	1,427
新事業開拓事業者投資損失準備金	76	83
固定資産圧縮積立金	57,115	57,982
別途積立金	1,720,000	1,720,000
繰越利益剰余金	368,469	426,797
利益剰余金合計	2,169,297	2,228,465
自己株式	△3,512	△3,409
株主資本合計	2,462,384	2,521,656
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金	49,732	27,292
繰延ヘッジ損益	1,582	2,397
評価・換算差額等合計	51,314	29,689
純資産合計	2,513,699	2,551,346
負債純資産合計	7,688,566	7,840,416

## (2) 損益計算書

(単位:百万円)

	前事業年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	当事業年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)
<b>鉄道事業営業利益</b>		
営業収益		
旅客運輸収入	1,856,767	1,792,849
鉄道線路使用料収入	6,381	6,686
運輸雑収	165,336	169,737
鉄道事業営業収益合計	2,028,485	1,969,273
営業費		
運送営業費	1,065,886	1,072,607
一般管理費	237,695	262,109
諸税	88,810	90,395
減価償却費	283,661	290,066
鉄道事業営業費合計	1,676,053	1,715,178
鉄道事業営業利益	352,432	254,095
関連事業営業利益		
営業収益		
不動産賃貸事業収入	73,119	78,012
雑収入	11,757	13,791
関連事業営業収益合計	84,876	91,804
営業費		
売上原価	1,259	1,373
販売費及び一般管理費	19,894	22,849
諸税	8,712	10,248
減価償却費	15,564	17,351
関連事業営業費合計	45,431	51,822
関連事業営業利益	39,444	39,981
全事業営業利益	391,877	294,077
営業外収益		
受取利息	805	728
受取配当金	17,327	21,022
物品売却益	1,149	1,215
受取保険金及び配当金	8,129	6,449
雑収入	3,087	2,220
営業外収益合計	30,498	31,635
営業外費用		
支払利息	35,126	34,665
社債利息	28,977	27,658
社債発行費	681	536
物品売却損	207	191
雑支出	2,529	2,525
営業外費用合計	67,522	65,576
経常利益	354,852	260,136



(単位:百万円)

	前事業年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	当事業年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)
特別利益		
固定資産売却益	5,288	4,816
工事負担金等受入額	59,564	45,235
その他	11,279	10,776
特別利益合計	76,131	60,827
特別損失		
固定資産売却損	177	1,187
工事負担金等圧縮額	59,157	39,471
減損損失	1,057	1,227
環境対策費	561	11,191
災害による損失	—	19,304
災害損失引当金繰入額	—	12,458
ポイント引当金繰入額	6,092	—
その他	10,454	18,691
特別損失合計	77,501	103,532
税引前当期純利益	353,482	217,431
法人税、住民税及び事業税	79,787	53,624
法人税等調整額	22,529	4,753
法人税等合計	102,316	58,378
当期純利益	251,165	159,053

## (3) 株主資本等変動計算書

前事業年度(自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)

(単位:百万円)

	株主資本		
	資本金	資本剰余金	
		資本準備金	資本剰余金合計
当期首残高	200,000	96,600	96,600
当期変動額			
特別償却準備金の積立			
特別償却準備金の取崩			
新事業開拓事業者投資損失準備金の積立			
新事業開拓事業者投資損失準備金の取崩			
固定資産圧縮積立金の積立			
固定資産圧縮積立金の取崩			
別途積立金の積立			
剰余金の配当			
当期純利益			
自己株式の取得			
自己株式の処分			
自己株式の消却			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)			
当期変動額合計	—	—	—
当期末残高	200,000	96,600	96,600

	株主資本						
	利益剰余金						
	利益準備金	その他利益剰余金					利益剰余金合計
		特別償却準備金	新事業開拓事業者投資損失準備金	固定資産圧縮積立金	別途積立金	繰越利益剰余金	
当期首残高	22,173	1,908	57	58,225	1,660,000	272,319	2,014,684
当期変動額							
特別償却準備金の積立							
特別償却準備金の取崩		△445				445	—
新事業開拓事業者投資損失準備金の積立			76			△76	—
新事業開拓事業者投資損失準備金の取崩			△57			57	—
固定資産圧縮積立金の積立				848		△848	—
固定資産圧縮積立金の取崩				△1,958		1,958	—
別途積立金の積立					60,000	△60,000	—
剰余金の配当						△55,585	△55,585
当期純利益						251,165	251,165
自己株式の取得							
自己株式の処分						△0	△0
自己株式の消却						△40,967	△40,967
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)							
当期変動額合計	—	△445	18	△1,109	60,000	96,149	154,613
当期末残高	22,173	1,462	76	57,115	1,720,000	368,469	2,169,297

(単位：百万円)

	株主資本		評価・換算差額等			純資産合計
	自己株式	株主資本合計	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ損益	評価・換算 差額等合計	
当期首残高	△3,462	2,307,821	54,165	995	55,161	2,362,982
当期変動額						
特別償却準備金の積立		—				—
特別償却準備金の取崩		—				—
新事業開拓事業者投資 損失準備金の積立		—				—
新事業開拓事業者投資 損失準備金の取崩		—				—
固定資産圧縮積立金の 積立		—				—
固定資産圧縮積立金の 取崩		—				—
別途積立金の積立		—				—
剰余金の配当		△55,585				△55,585
当期純利益		251,165				251,165
自己株式の取得	△41,020	△41,020				△41,020
自己株式の処分	3	3				3
自己株式の消却	40,967	—				—
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)			△4,433	586	△3,846	△3,846
当期変動額合計	△50	154,563	△4,433	586	△3,846	150,716
当期末残高	△3,512	2,462,384	49,732	1,582	51,314	2,513,699

当事業年度(自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)

(単位:百万円)

	株主資本		
	資本金	資本剰余金	
		資本準備金	資本剰余金合計
当期首残高	200,000	96,600	96,600
当期変動額			
特別償却準備金の積立			
特別償却準備金の取崩			
新事業開拓事業者投資 損失準備金の積立			
新事業開拓事業者投資 損失準備金の取崩			
固定資産圧縮積立金の 積立			
固定資産圧縮積立金の 取崩			
別途積立金の積立			
剰余金の配当			
当期純利益			
自己株式の取得			
自己株式の処分			
自己株式の消却			
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)			
当期変動額合計	—	—	—
当期末残高	200,000	96,600	96,600

	株主資本						
	利益剰余金						
	利益準備金	その他利益剰余金					利益剰余金合計
		特別償却準備金	新事業開拓事業者 投資損失準備金	固定資産圧縮 積立金	別途積立金	繰越利益剰余金	
当期首残高	22,173	1,462	76	57,115	1,720,000	368,469	2,169,297
当期変動額							
特別償却準備金の積立		306				△306	—
特別償却準備金の取崩		△341				341	—
新事業開拓事業者投資 損失準備金の積立			83			△83	—
新事業開拓事業者投資 損失準備金の取崩			△76			76	—
固定資産圧縮積立金の 積立				2,519		△2,519	—
固定資産圧縮積立金の 取崩				△1,652		1,652	—
別途積立金の積立							
剰余金の配当						△59,764	△59,764
当期純利益						159,053	159,053
自己株式の取得							
自己株式の処分						△0	△0
自己株式の消却						△40,121	△40,121
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)							
当期変動額合計	—	△35	7	867	—	58,328	59,168
当期末残高	22,173	1,427	83	57,982	1,720,000	426,797	2,228,465

(単位：百万円)

	株主資本		評価・換算差額等			純資産合計
	自己株式	株主資本合計	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ損益	評価・換算 差額等合計	
当期首残高	△3,512	2,462,384	49,732	1,582	51,314	2,513,699
当期変動額						
特別償却準備金の積立		—				—
特別償却準備金の取崩		—				—
新事業開拓事業者投資 損失準備金の積立		—				—
新事業開拓事業者投資 損失準備金の取崩		—				—
固定資産圧縮積立金の 積立		—				—
固定資産圧縮積立金の 取崩		—				—
別途積立金の積立		—				—
剰余金の配当		△59,764				△59,764
当期純利益		159,053				159,053
自己株式の取得	△40,018	△40,018				△40,018
自己株式の処分	0	0				0
自己株式の消却	40,121	—				—
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)			△22,439	815	△21,624	△21,624
当期変動額合計	103	59,271	△22,439	815	△21,624	37,646
当期末残高	△3,409	2,521,656	27,292	2,397	29,689	2,551,346

## 2019年度 期末決算について

2020年4月28日  
東日本旅客鉄道株式会社

### 1. 決算概要

#### ○損益計算書

(単位：億円)

	2018年度 実績 A	2019年度 実績 B	増 減		2020年度 予 想	
			金 額 B-A	% B/A×100		
単 体	営 業 収 益	21,133	20,610	△ 522	97.5	—
	う ち 運 輸 収 入	18,567	17,928	△ 639	96.6	—
	営 業 利 益	3,918	2,940	△ 977	75.0	—
	経 常 利 益	3,548	2,601	△ 947	73.3	—
	当 期 純 利 益	2,511	1,590	△ 921	63.3	—
連 結	営 業 収 益	30,020	29,466	△ 554	98.2	—
	営 業 利 益	4,848	3,808	△ 1,040	78.5	—
	経 常 利 益	4,432	3,395	△ 1,037	76.6	—
	親会社株主に帰属する 当 期 純 利 益	2,952	1,984	△ 967	67.2	—

#### ○決算のポイント

- 単体決算は**減収減益**。新型コロナウイルスや台風19号の影響により**営業収益・運輸収入は8期ぶりの減収**。加えて、物件費の増加や台風19号に係る特別損失の計上などにより**全ての利益が減益**。
- 連結決算は**減収減益**。新型コロナウイルスや台風19号の影響により**営業収益は8期ぶりの減収**。加えて、当社の物件費の増加や台風19号に係る特別損失の計上などにより**全ての利益が減益**。

(セグメント別内訳)

**運輸事業**は、新型コロナウイルスや台風19号の影響による当社の運輸収入の減収に加えて、当社の物件費が増加したことなどにより、**減収減益**。

**流通・サービス事業**は、新型コロナウイルスによる外出自粛や営業時間短縮の影響などにより、**減収減益**。

**不動産・ホテル事業**は、「渋谷スクランブルスクエア第I期(東棟)」の開業効果などがあったものの、新型コロナウイルスによる外出自粛や営業時間短縮の影響などにより、**減収減益**。

**その他**は、ICカード事業やクレジットカード事業の売上が増加したことなどにより、**増収増益**。

### 2. 2020年度通期の業績予想および配当予想

- 2020年度の業績予想および配当予想は、新型コロナウイルスの影響により、今後の収入動向等が極めて不透明であることから、現時点では未定です。

### 3. 株主還元の状態(当社)

#### ○配当の状態

- 2019年度 中間配当(1株当たり) 82円50銭 期末配当(1株当たり) 82円50銭

#### ○自己の株式の取得の状態

- 2019年度 取得した株式の総数 388万株 取得価額の総額 399億円  
※なお、2019年8月5日に自己株式388万株を消却しております。

## 4. 単体損益計算書

(単位：億円)

科 目	2018年度 (2018.4.1~ 2019.3.31) A	2019年度 (2019.4.1~ 2020.3.31) B	増 減		主な増減事由等
			金 額 B-A	% B/A×100	
営 業 収 益	21,133	[21,250] 20,610	△ 522	97.5	
運 輸 収 入	18,567	17,928	△ 639	96.6	定期収入 +30 (100.6%) 定期外収入 △669 (95.0%) 新幹線 △327 (減：新型コロナウイルス影響、台風19号等) (増：GW10連休化によるご利用増) 在来線 △341 (減：新型コロナウイルス影響、台風19号等) (増：GW10連休化によるご利用増)
そ の 他 の 収 入	2,565	2,682	116	104.5	
運 輸 附 帯 収 入	810	796	△ 14	98.2	構内営業料等の減
運 輸 雑 収	906	968	61	106.8	補償金工事受入の増
関 連 事 業 収 入	848	918	69	108.2	不動産賃貸収入の増
営 業 費	17,214	17,670	455	102.6	
人 件 費	4,499	4,444	△ 55	98.8	社員数の減
物 件 費	7,900	8,311	411	105.2	
動 力 費	661	645	△ 15	97.6	
修 繕 費	3,011	3,021	9	100.3	
そ の 他	4,227	4,644	416	109.9	部外委託関係の増
機 構 借 損 料 等	847	833	△ 14	98.3	
租 税 公 課	975	1,006	31	103.2	
減 価 償 却 費	2,992	3,074	81	102.7	設備投資による増
営 業 利 益	3,918	[3,620] 2,940	△ 977	75.0	
営 業 外 損 益	△ 370	△ 339	30	91.7	
営 業 外 収 益	304	316	11	103.7	
営 業 外 費 用	675	655	△ 19	97.1	
経 常 利 益	3,548	[3,280] 2,601	△ 947	73.3	
特 別 損 益	△ 13	△ 427	△ 413	—	
特 別 利 益	761	608	△ 153	79.9	工事負担金等受入額 △143
特 別 損 失	775	1,035	260	133.6	災害による損失 +193 災害損失引当金繰入額 +124 環境対策費 +106 工事負担金等圧縮額 △196
税 引 前 当 期 純 利 益	3,534	2,174	△ 1,360	61.5	
法 人 税 等	1,023	583	△ 439	57.1	
法人税、住民税及び事業税	797	536	△ 261	67.2	
法人税等調整額	225	47	△ 177	21.1	
当 期 純 利 益	2,511	[2,160] 1,590	△ 921	63.3	

(注) [ ]内の数値は、2020年1月に公表した通期の業績予想であります。

5. 鉄道輸送量・鉄道運輸収入（単体）

		鉄道輸送量（単位：百万人扣）				鉄道運輸収入（単位：億円）			
		2018年度 〔2018.4.1～ 2019.3.31〕 A	2019年度 〔2019.4.1～ 2020.3.31〕 B	増減		2018年度 〔2018.4.1～ 2019.3.31〕 C	2019年度 〔2019.4.1～ 2020.3.31〕 D	増減	
				輸送量 B-A	% B/A×100			金額 D-C	% D/C×100
新幹線	定期	1,813	1,909	95	105.3	246	258	11	104.8
	定期外	21,929	20,615	△ 1,313	94.0	5,725	5,397	△ 327	94.3
	計	23,742	22,524	△ 1,217	94.9	5,971	5,655	△ 315	94.7
在来線	定期	74,278	74,766	487	100.7	4,817	4,835	18	100.4
	定期外	39,577	38,094	△ 1,482	96.3	7,778	7,436	△ 341	95.6
	計	113,856	112,861	△ 995	99.1	12,595	12,272	△ 323	97.4
新在計	定期	76,092	76,675	583	100.8	5,063	5,094	30	100.6
	定期外	61,506	58,710	△ 2,796	95.5	13,503	12,833	△ 669	95.0
	計	137,598	135,385	△ 2,212	98.4	18,567	17,928	△ 639	96.6

[在来線内訳]

関東圏	定期	71,215	71,720	505	100.7	4,633	4,652	19	100.4
	定期外	37,036	35,620	△ 1,416	96.2	7,269	6,948	△ 321	95.6
	計	108,252	107,341	△ 911	99.2	11,902	11,601	△ 301	97.5
その他	定期	3,063	3,045	△ 17	99.4	184	182	△ 1	99.4
	定期外	2,540	2,473	△ 66	97.4	508	488	△ 20	96.0
	計	5,603	5,519	△ 84	98.5	692	670	△ 21	96.9

(注) 「関東圏」とは、当社東京支社、横浜支社、八王子支社、大宮支社、高崎支社、水戸支社および千葉支社管内の範囲であります。

6. 単体貸借対照表

(単位：億円)

科目	2018年度 〔2019.3.31〕 A	2019年度 〔2020.3.31〕 B	増減		主な増減事由等
			金額 B-A	% B/A×100	
流動資産	7,533	6,412	△ 1,120	85.1	建物 +980、構築物 +694
固定資産	69,352	71,991	2,639	103.8	
資産合計	76,885	78,404	1,518	102.0	
流動負債	14,750	16,175	1,424	109.7	当期純利益 +1,590、配当 △597
固定負債	36,998	36,715	△ 282	99.2	
負債合計	51,748	52,890	1,142	102.2	
純資産合計	25,136	25,513	376	101.5	
負債・純資産合計	76,885	78,404	1,518	102.0	



## 7. 連結損益計算書

(単位：億円)

科 目	2018年度	2019年度	増 減		主な増減事由等
	〔2018.4.1～ 2019.3.31〕 A	〔2019.4.1～ 2020.3.31〕 B	金 額 B-A	% B/A×100	
営 業 収 益	30,020	29,466	△ 554	98.2	[30,410] 連単倍率 1.43 (前年同期) 1.42
(セグメント別内訳)					
運 輸 事 業	20,381	19,945	△ 436	97.9	新型コロナウイルスや台風19号の影響による当社の運輸収入の減収などによる減
流 通 ・ サ ー ビ ス 事 業	5,218	5,020	△ 198	96.2	新型コロナウイルスによる外出自粛や営業時間短縮の影響などによる減
不 動 産 ・ ホ テ ル 事 業	3,490	3,485	△ 4	99.9	新型コロナウイルスによる外出自粛や営業時間短縮の影響などによる減
そ の 他	929	1,015	85	109.2	ICカード事業やクレジットカード事業の売上が増加したことなどによる増
営 業 費 用	25,171	25,657	486	101.9	
営 業 利 益	4,848	3,808	△ 1,040	78.5	[4,590] 連単倍率 1.30 (前年同期) 1.24
(セグメント別内訳)					
運 輸 事 業	3,419	2,505	△ 913	73.3	
流 通 ・ サ ー ビ ス 事 業	392	343	△ 48	87.7	
不 動 産 ・ ホ テ ル 事 業	814	746	△ 68	91.6	
そ の 他	238	238	0	100.3	
調 整 額	△ 15	△ 26	△ 10	168.5	
営 業 外 損 益	△ 415	△ 413	2	99.3	
営 業 外 収 益 (うち持分法による投資利益)	257 (58)	239 (56)	△ 18 (△ 2)	93.0 (95.6)	受取保険金及び配当金 △15
営 業 外 費 用	673	652	△ 20	96.9	
経 常 利 益	4,432	3,395	△ 1,037	76.6	[4,180] 連単倍率 1.31 (前年同期) 1.25
特 別 損 益	△ 146	△ 553	△ 407	377.9	
特 別 利 益	747	642	△ 104	86.0	工事負担金等受入額 △141
特 別 損 失	893	1,196	302	133.9	災害による損失 +193 災害損失引当金繰入額 +124 環境対策費 +106 工事負担金等圧縮額 △196
税金等調整前当期純利益	4,286	2,841	△ 1,444	66.3	
法 人 税 等	1,312	856	△ 456	65.3	
法人税、住民税及び事業税	1,101	837	△ 263	76.0	
法人税等調整額	211	19	△ 192	9.3	
当 期 純 利 益	2,973	1,984	△ 988	66.8	
非支配株主に帰属する 当 期 純 利 益	21	0	△ 20	2.8	
親会社株主に帰属する 当 期 純 利 益	2,952	1,984	△ 967	67.2	[2,650] 連単倍率 1.25 (前年同期) 1.18

(注) 1. [ ]内の数値は、2020年1月に公表した通期の業績予想であります。  
2. 営業収益のセグメント別内訳は、外部顧客への売上高を示しております。

## 8. 連結貸借対照表

(単位：億円)

科 目	2018年度 〔2019.3.31〕 A	2019年度 〔2020.3.31〕 B	増 減		主な増減事由等
			金 額 B-A	% B/A×100	
流 動 資 産	9,787	8,576	△ 1,211	87.6	
固 定 資 産	73,803	76,794	2,990	104.1	
資 産 合 計	83,596	85,370	1,773	102.1	
流 動 負 債	14,389	15,492	1,102	107.7	
固 定 負 債	38,263	38,143	△ 119	99.7	
負 債 合 計	52,652	53,636	983	101.9	
純 資 産 合 計	30,943	31,734	790	102.6	親会社株主に帰属する当期純利益 +1,984 配当 △597
負 債 ・ 純 資 産 合 計	83,596	85,370	1,773	102.1	連単倍率 1.09 (前年度末) 1.09

## 9. 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：億円)

科 目	2018年度 〔2018.4.1~ 2019.3.31〕 A	2019年度 〔2019.4.1~ 2020.3.31〕 B	増 減 B-A	主な増減事由等
営業活動によるキャッシュ・フロー I	6,638	5,486	△ 1,151	税金等調整前当期純利益の減
投資活動によるキャッシュ・フロー II	△ 5,944	△ 7,016	△ 1,071	
フリー・キャッシュ・フロー I+II	693	△ 1,529	△ 2,222	
財務活動によるキャッシュ・フロー III	△ 1,206	434	1,641	コマーシャル・ペーパーの発行
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少) I+II+III	△ 513	△ 1,095	△ 582	
現金及び現金同等物の期末残高	2,637	1,537	△ 1,099	

## 10. 連結有利子負債

(単位：億円)

科 目	2018年度 〔2019.3.31〕 A	2019年度 〔2020.3.31〕 B	増 減		平均金利 (対前年度末)
			金 額 B-A	% B/A×100	
社 債	17,301	17,102	△ 199	98.8	1.56% ( △ 0.05% )
長 期 借 入 金	11,014	11,243	229	102.1	0.99% ( △ 0.06% )
鉄 道 施 設 購 入 長 期 未 払 金	3,321	3,277	△ 44	98.7	6.51% ( + 0.02% )
そ の 他 有 利 子 負 債	—	1,500	1,500	—	— ( — )
有 利 子 負 債 残 高	31,637	33,123	1,486	104.7	1.79% ( △ 0.14% )
ネ ッ ト 有 利 子 負 債 残 高	28,999	31,585	2,585	108.9	

(注) 1. 「社債」、「長期借入金」、「鉄道施設購入長期未払金」は、1年以内に返済する残高を含んでおります。  
2. 「ネット有利子負債残高」とは、有利子負債残高から現金及び現金同等物の期末残高を差し引いた数値であります。

## 11. 連結主要諸元

	単位	2018年度 A	2019年度 B	増 減 B-A
営業キャッシュ・フロー	億円	6,638	5,486	△ 1,151
総資産営業利益率 (ROA)	%	5.9	4.5	△ 1.4
自己資本当期純利益率 (ROE)	%	10.0	6.4	△ 3.6

## 12. 連結設備投資額

(単位：億円)

	セグメント区分	2018年度 A	2019年度 B	増 減	
				金 額 B-A	% B/A×100
輸 送 サ ー ビ ス	運 輸 事 業	4,323	4,707	384	108.9
生 活 サ ー ビ ス	流 通 ・ サ ー ビ ス 事 業				
I T ・ S u i c a サ ー ビ ス	不 動 産 ・ ホ テ ル 事 業 そ の 他	1,976	2,698	722	136.6
合 計		6,299	7,406	1,107	117.6

(注) 2020年度通期の連結設備投資計画につきましては、新型コロナウイルスの影響を踏まえて策定している段階であり、現時点では未定です。

## 13. 2022年度数値目標

(単位：億円)

	2019年度 実績 (2019.4.1~ 2020.3.31) A	2022年度 数値目標 B	増減	
			金額 B-A	% B/A×100
営業収益	29,466	32,950	3,483	111.8
セグメント別				
運輸事業	19,945	21,000	1,054	105.3
流通・サービス事業	5,020	6,600	1,579	131.5
不動産・ホテル事業	3,485	4,400	914	126.2
その他	1,015	950	△65	93.6
営業利益	3,808	5,200	1,391	136.5
セグメント別				
運輸事業	2,505	3,300	794	131.7
流通・サービス事業	343	560	216	162.9
不動産・ホテル事業	746	1,090	343	146.1
その他	238	260	21	108.9
別調整額	△26	△10	16	38.4

(注) 営業収益のセグメント別内訳は、外部顧客への売上高を示しております。

	2019年度	2022年度数値目標
営業キャッシュ・フロー	5,486億円	5年間(2018~2022年度)総額 37,200億円
総資産営業利益率(ROA)	4.5%	6.0%

	2019年度	5年間(2018~2022年度)総額	
設備投資	維持更新投資	3,455億円	19,100億円
	(うち安全投資)	(2,461億円)	(12,000億円)
	成長投資	3,452億円	14,400億円
	重点枠 (イノベーション投資等)	497億円	4,000億円
資合計	7,406億円	37,500億円	

※本資料の記載金額および輸送量は、単位未満を切り捨てて表示しております。